

「障害者虐待防止研修の効果的なプログラム開発のための研究」  
分担研究報告書

施設内虐待の防止に向けた調査と研修の組み立てに関する研究

研究分担者 曾根 直樹（日本社会事業大学福祉マネジメント研究科 准教授）  
研究代表者 堀江まゆみ（白梅学園大学子ども学部発達臨床学科 教授）

【研究要旨】

障害者福祉施設及び障害福祉サービス事業所（以下、障害者福祉施設等）という。）における障害者虐待防止の取り組みの実態を調査し、その結果に基づいて、厚生労働省の委託事業による「障害者虐待防止・権利擁護指導者養成研修」の障害者福祉施設従事者による障害者虐待防止のプログラムを、より効果的に行うことができるよう見直すことを目的とした。障害者福祉施設等における障害者虐待の防止は、組織マネジメントに基礎がある。そのポイントは、社会人教育を基礎とした上での職員のスキル養成、理事長を筆頭に管理職の公正な姿勢、風通しの良い組織風土の醸成である。

適切な組織マネジメントを基礎とした上で、組織的な虐待防止策として虐待防止委員会を設置する。虐待防止委員会のポイントは、支援現場以外の職員や組織外の第三者性のある委員の参加による客観性の確保、虐待防止委員会の心得の作成などにより、事案を隠さない基本原則の確立である。

虐待が発生した場合は、虐待防止委員会では虐待者の責任追及ではなく、虐待が起きた環境要因に焦点を当てた原因分析を行、改善に繋げることが重要である。

虐待防止研修では、虐待の禁止を伝達することに終始せず、よい支援をするための工夫や通報の伝え方などを内容に含め、正しい対応を浸透することが必要である。

都道府県が行う障害者虐待防止・権利擁護研修には、通報していない虐待事案を抱える法人からの参加者がいることが想定されるため、正しい対応を啓発し、過去の事案を正直に通報し、行政の特別監査を受けた上で、組織改革を行うことが将来に向けて最も有効であることを伝える必要がある。

行政には、特別監査による虐待認定に基づく指導、処分にとどまらず、事業所をコンサルテーションに結びつけるなど、改善に向けたサポートを行うことが求められる。

A．研究目的

障害者福祉施設及び障害福祉サービス事業所（以下、障害者福祉施設等）という。）における障害者虐待防止の取り組みの実態を調査し、その結果に基づいて、厚生労働省の委託事業による「障害者虐待防止・権利擁護指導者養成研修」の障害者福祉施設従事者による障害者虐待防止のプログラムを、より効果的に行うことができるよう見直すことを目的とした。

B．研究方法

1．方法

障害者福祉施設従事者による障害者虐待の防止を組織的に進めるための方法を検討するため、障害者虐待防止の取り組みを組織的に進めている法人の担当者にインタビュー調査を実施し、組織的な虐待防止策について分析した。

2．調査対象

「障害者虐待防止・権利擁護指導者養成研修」に協力している法人のうち、障害福祉サービス事業所において、障害者虐待防止の取り組みを組織的に進めている A 法人及び、過去に虐待事案が発生し、それを契機に障害者虐待防止の取り組みを組織的に進めている B 法人を調査対象とした。

### 3. 分析方法

録音したインタビュー調査をテキスト化し、発言データの内容を要約した。関連する発言データの要約をコード化し、法人毎に整理した。さらに、2 法人のコードをカテゴリー化し、表にまとめた。カテゴリー、コード、データの要約から、概念図を生成した。

#### (倫理面への配慮)

インタビュー調査に関しては、個人情報の保護に十分留意し「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」を遵守し、研究代表者の所属する機関の倫理審査委員会に調査研究実施の申請を行い、承認を受けた。

## C. 研究結果

### 1. 社会福祉法人 A (理事長)

#### 1) 総論

障害福祉サービス事業所における虐待防止には、職員の支援スキルの問題と組織マネジメントの問題がある。多くの事業所は、研修を通じて職員の支援スキルの向上は行いが、組織マネジメントへの取り組みが弱いのではない。

社会福祉法人 A の職員階層は、理事長、経営戦略室、管理者、主任・リーダー、一般職員となっている。経営戦略室は抜擢により構成。

#### 2) 社会福祉法人 A における組織マネジメント

##### (1) 職員のスキルの査定とチーム作り

リーダー、主任クラスの職員が、個々の職員の支援スキルの査定を行い、利用者の対応を一人で任せることができるか、2 人で対応するとしたら、この職員 2 人で大丈夫かを個別に判断する。2 人以上が組んだ場合、それがチームとして行動する。チームのうちの 1 人以上は、指導やフォローができるスキルのある職員が入る。

チームの最大単位は 8 人にしている。そこに、リーダーや主任を必ず置いて、日常的に出てくることの決定権、予算執行権をもたせている。そして、簡易なリーダーシップ論を教える。部下の信用をどうやって得るか、部下の動かし方、そのために必要な立ち居振る舞いの基本を教える。リーダーの信用がないとチームが分解してしまうので、そこだけ頑張りましょうと伝えている。

##### (2) 指導やフォローができる職員を見極める基準

指導やフォローができる職員の見極めは、うそをつく人が、うそをつかない人が、自分に都合の悪いことが起きた時に、保身に走る人なのかどうかを第 1 基準にしている。

第 2 基準は、支援スキル。支援困難な利用者に対応できる支援スキルがあるかどうか。行動障害や車イス利用者の移乗などの技術がある。ただし、スキルは研修や OJT で身に付けやすい。

##### (3) 見極めの方法

見極めの方法は、日々の先輩職員や上司とのやり取り、会議中の発言、日々の支援の観察で行う。また、全職員に対して、四半期に一度面談を行っている。面談の時間は 15 分～30 分。面談者は、主任以上の職員から、面談を受ける職員が選ぶことができる。その中で、尊敬している、参考になるなど、評価が高い職員の情報を得る。

管理職 主任は週次で面談

主任 一般職は月次で面談 悩みや課題感を聞くだけでなく、様々な事柄への基準や尺度をすり合わせたりしていくことに重点を置く。その過程で前述の(2)のところの判断精度が高まる。悩みを聞く過程で支援技術やマインド、権利擁護意識の基準も把握できる。

##### (4) 研修

新人職員に対しては、社会人教育を重視し、社会人としてのスタンスを身に付けさせる。

社会人にとって最も大切なことは信用であること。都合が悪いことが起きた時に、すぐに報告し謝ること、それをしなかった場合、利用者にも利益を与え、信用が失われること、結果として自分自身に甚大な被害を与えてしまうこと、などを教

育し、OJTの中でも先輩が言い続ける。もし、報告しなかったらどうなるか、というワークなども取り入れている。

支援スキルが高くてミスは必ず起きるため、隠蔽する人は何をしているかもわからないため、任せられない。ミスはよくなかったが、すぐ報告してくれたことはありがたい、信用に足る、ということ必ず言うようにしている。新人に社会人教育を行うのは、企業では当たり前になっている。

#### (5) 研修効果の持続と定着

研修は、1回やった後に、どれだけその効果が持続し、定着するまでいけるのかが重要。それは、職場の先輩の教え方にかかっている。後輩に教育する際に、「研修でこう習ったでしょう。こういうことしないといけないし、こう考えなくてはいけないんだよ」と言えるきっかけなので、研修効果を持続していく風土を醸成することが重要。

法人理念と方針に対して現状の現場の課題感、それを解決や理念促進するための内容の様々な研修を開催後、インプットされた知識を「知っている」から「使っている」に変換するために管理職や主任・リーダー層がマネジメントしていく。

#### (6) 部下教育の研修

中堅研修とは、部下教育の仕方を教えること。福祉現場の職員は、後輩に教えることを仕事だと思っていない人が多いように感じる。まず、教えることは大変だが、教えないで部下が育たなかったら、結局は自分が全部尻拭いすることになって、もっと困るということを教える。教育しないとどうということが起きるのかを、組織図を見せながら説明する。その上で、こういうことがあったケースは、どのようにするか、というワークを持ち帰り、次回までに実践して、またそれを元に次回ワークをやる。

また、中堅職員は、上司、同僚、部下に囲まれて組織全体の中央に位置しているので、立場的に難しい役割だが、中堅職員が組織の中心であり、中堅職員の言動が組織を育てる。上司の指示や部下からのボトムアップをちゃんとつなぎ合わせる役割なので、中堅職員が役割を果たせないと何も伝わらなくなる。また、一般職は上司を通して法人を見ているので、しっかり法人の方針や考えを伝

えないと、上司のみならず法人や組織、ひいては福祉を疑ってみてしまう、ということを教えている。

グループワークでは、上司や部下に言えないと言ってくる人が多い。みんな言えないということ共有し、それを解決する手段を考える。言い方が分からない、言ったらそうなるかを考えると怖い、という理由も上がってくる。それをひもといでいくワークをしていく。

#### (7) 下限品質ルールの設定

下限品質ルールをしっかりと設定することが必要。下限品質ルールは、絶対にそれを下回ってはいけないというルールなので、管理をしなくてはならない。

組織のチェックリストを作成し、利用者と職員の支援レベルは合っているか、職員配置が適切か、水回りや利用者の更衣室は清掃されているか、など細かいところまでチェックリストを作成し、品質管理マネージャーが見に行く。セルフチェックは行われていても、組織としてのチェックリストがない場合が多いので、作成する必要がある。

#### (8) 品質管理マネージャー

品質管理マネージャーは総務の職員を任命している。一般的な感覚を持っているため、おかしいことをおかしいと言える。また、「密告」を潰さないようにするためにも、一般職を入れた方がよい。

#### (9) フォローとフィードバック

利用者に対応できない職員には、常にサポートできる職員をつけて、フォローする。これは絶対的なセット。利用者とのミスマッチは明文化して、ミスマッチさせないようにしている。その上で、支援上不足しているところを教えていく。教える側も教わる側も目標が明確だと育ちやすい。さらに、面談や人事考課のときに、大丈夫になったね、もう少し支援任せてみる？など評価し、フィードバックする。

#### (10) 管理職の評価

面談では、一般職から管理職の評価も聞く。部下の職員から「あの管理者、自分は間違っても謝ら

ないのに、そのことは棚に上げて部下にだけやれと言ってくる」などの話が出る場合もある。その時は、理事クラスがフィードバックし、改めるよう求める。改めれば、職場の雰囲気もよくなるが、改めない場合には内容によっては降格や異動を行う。

(11) 人事マネジメントと組織マネジメント  
新規事業を展開する場合、一定のポストの職員を育ててから次の事業を展開するが、それをしないで、事業展開してしまうと、人事マネジメントが破綻しているため、職員も教育されない中で支援をするため、不適切支援が起きる。これは、管理者層、経営層の組織マネジメントの責任である。人事マネジメントで適切な人の配置をすることで、不適切な支援が起こらないようなチーム作りをすることが最優先となるようなマネジメントが必要。

管理職クラスはこの人は管理職になればやれる力があるだろう、とポストにつけてから1から学びながら役務を果たそうとさせるいわゆる卒業方式ではなく、その前から管理職の役務を学び実践できる力がついてからポストにつける、入学検定方式をとることが大事。

(12) 「困っています」と言いやすい組織風土  
職員が「困っています」と言いやすい会議の設定や、意見を吸い出しやすい面談の設定など、小さなことから積み上げることが必要。虐待が疑わしい、ということが上がってくることはとても良いこと。「あの支援でいいんですか？」という意見が、現場の職員同士だけでは改善につながらないこともあるので、上司に上がってくるのが風通しの良い組織。

(13) ヒットアンドエラー  
会議や面談の時に、ヒットアンドエラーを書いてもらう。ヒット3本にエラー3つ書いてもらう、こういう支援がうまくいきませんでしたと書いてくる。また、思っていること、悩んでいること、話したいことを自由記述で書いてもらう。そこに、他の職員の対応で疑問に感じていることが上がってくる。ヒットアンドエラーは公表するが、自由

記述は公表しないで改善につなげる。

(14) PDCA を回す  
会議や面談とヒットアンドエラーを連動させると、思っていることが会議や面談で出るようになる。それが議題となって決定事項になる。実施計画と担当者が決められ、締め切りまでに実践され、結果が報告される。PDCA が回ると、ヒットアンドエラーを書く意味が湧いてくる。書いて上げたんだけど、会議で取り上げてもらえなかった、では、書く意味がなくなる。そういうポイントが押さえられている組織作りをすることが肝心。

(15) 虐待防止委員会  
虐待防止委員会は委員の設定の仕方と、意見の吸い上げの仕方が肝心。管理職クラスばかりだと、自分の事業所の不適切支援を言わない傾向になるため、形骸化してしまう。管理職は入らず、組織改革ができる経営層（理事長、常務理事、理事）2人程度（経営層は直接入らずともよい。経営層の方針を実践できる管理職クラスもしくはその力量があるもの）と一般職員8人程度で構成する方がよい。基本的には横断的組織に類するので運用レベルは難しい部類であることを踏まえ、一般職員も力量のあるものを選定すること。経営層がコミットメントし、組織の立ち上げ、目的やミッションなどを決定すること。法人内での位置づけ、権限、課題解決の範囲を明確にする（広げすぎない）

リーダーとメンバーの役割と責任を明確化する、チームが安定するまでは、リーダーはメンバーのフォローも。リーダーに対して経営層とのすり合わせをすることが重要である。

(16) 虐待防止委員会の心得  
虐待防止委員会の心得をつくる。「我々は、現場から上がってきた虐待の芽に、適切に向き合います」「虐待と疑われる案件については直ちに通報し、内部調査を開始します」など。委員会前に全員で唱和することにより、通報することが共通認識になる。

3) 虐待が起きた事業所に対する対応

(1) 過去に虐待事案があっても通報しなかった事業所における対応

虐待防止研修受講者の事業所において、過去に虐待事案があっても通報しないで済ませてしまった事業所の職員や管理者がいた場合、法人としての方針を打ち出すことになるため、管理者クラスではなく、法人の理事長など経営層主導で改め、再出発することを宣言するしかない。それが難しい場合は、自覚した人の職責でできることに取り組むしかない。過去の反省と謝罪、今後改めたいというしかない。その場合も、過去の虐待事案を通報し、一度リセットすることが必要となる。

## (2) 行政によるサポート

都道府県に虐待防止サポートセンターを設置し、事業所のコンサルテーションをする仕組みがあるとよい。専門家が一定期間事業所に入り、支援スキルの査定と教育、虐待防止委員会の設置方法や会議の在り方、組織マネジメントなどの改善方法を指導し、事業所の改善をサポートすることが必要。

虐待が起きて通報して、叩かれて終わりでは通報しなくなる。力が弱い事業所だと、どうしていいかわからず、自分たちだけで改善することは難しい。

## 2. 社会福祉法人B(理事、事業サポート本部職員:2名)

### 1) 経過

40年前に法人設立。初代理事長の情熱で、利用者を第一に考えた先駆的な取り組みを次々行ってきた。職員たちも、利用者と寝食をともにし、「ふつうの場所でふつうの暮らし」ができるよう、自立をめざして支援を行ってきた。一方で、地域で「ふつう」に暮らすことをめざす中で、「しつけ」のような支援になり、熱心なあまり「愛の鞭」。支援が困難な利用者を労働条件や私生活を度外視して、「職員が犠牲になって」支えた。一方で熱心な対応は、時に「愛の鞭」を正当化するような雰囲気も醸成することとなった。事業所は管理者に「一国一城の主」として運営を任されたことから、不適切な対応があった場合、処分は理事長と当該事業所の管理者間で行われ、

法人全体での情報共有や公平性の確保、標準化は行われなかった。

7年前に、虐待防止委員会の設置を準備していた矢先に、虐待の内部通報で行政が突然特別監査に来た。そして、初代理事長が辞任し、現在の理事長に交代した。新理事長は組織改革に着手した。

### 2) 組織体制

理事会、評議員会の下に内部理事と管理者による経営執行会議を置き、その下に50の事業所の管理者会議(月1回)を置いた。また、外部アドバイザーを含めたコンプライアンス委員会を設置した。コンプライアンス委員会(年2回)は、コンプライアンス上の問題がないか、第三者的立場からチェックする監督機関。虐待防止委員会は、コンプライアンス委員会の小委員会の一つとして置かれ、月1~2回開催している。委員は、50事業所が5地区に分かれているため、各地区1人は参加している。

### 3) 法務・相談室の機能

事業所部門から独立した、常務理事直属の部署として、法務・相談室が置かれており、何かあったら法務・相談室に連絡が入ることになっている。初動として、事実の確認と同時に対象となる利用者の安全確保を行う。初動の事実確認で透明性を高めるために、当該事業所の管理者やサービス管理責任者は調査に入らないこととしている。ただし、法務・相談室の職員は現場の支援には関わらないため、職員からの聞き取りは法務・相談室の職員が行い、利用者からの聞き取りは、現場を知っている障害者支援の専門家である、問題となっている当該部署以外の理事と管理者が行う。

### 4) 虐待事案から得た教訓

(1) 行政の特別監査が改革の大きなきっかけになった

事業所改革は、それまでやってきたことの否定が含まれるため、きっかけなしに行うのは難しい。行政の調査は厳しかったが、昔のことまで掘り起こされる中で過去の振り返りをし、新たな道に踏み出すことができた。他の法人から、虐待が起きたのだがどうすればいいか相談を受けることもあるが、行政に言わなければだめだと必ず言ってい

る。表沙汰にたくない、隠したい、という傾向が未だにある。隠さず報告し、行政から厳しい対応をされることが、課題と向き合い改革をすることにつながる。

#### (2) 幹部が絶対にぶれないこと

虐待した職員の処分にともない、出勤停止や宿直・夜勤禁止など、現場の支援体制に影響が出る対応が必要になる場合がある。現場は大変であっても、幹部職員が、虐待の起きない現場に変えるんだ、という強い意志をもって臨んでもらわないとできない。

#### (3) 理事長の姿勢が改善の前提

現場で、虐待を個人の責任追及ではなく、原因分析をして環境要因を変える取り組みにできるかどうかの前提は、理事長が職員個人の責任にせず、法人の責任ですと言えるかどうかにかかっている。

#### (4) 情報共有や風通しが虐待防止のポイントになる

以前の法人は、各事業所の責任者に運営が任せられていた。不適切な支援等についても各事業所の責任者が、事業所内で解決をしており、課題や解決策が法人全体で共有されていなかった。

(5) 過去に虐待を隠していた法人が通報できるか過去の虐待までさせるかは置いておいても、今日の前の虐待に真摯に向き合って、通報に踏み出すことができるかが分かれ目。虐待のある法人のまま、この先10年、20年とやっていくのか、虐待のない法人を目指してやっていくのかを決めるしかない。

### 5) 法人内の改善

#### (1) 対応の標準化、明確化

以前は、職員の処分基準が明確でなかった。現在はルールを統一した。

#### (2) 虐待通報の判断

虐待防止委員会設置当初は委員会内で、「これは虐待に当たるかどうか」を認定していた。就業規則で、虐待した場合は懲戒と定めており、行政への通報も虐待について通報すると考えていたため、虐待かどうかを決めなくてはいけなかった。そうすると、利用者のためを思っている行為が熱心さのあまり行き過ぎたのではないか、というような事例の場合、虐待と認定すべきなのか悩んだ。2

年かかって、虐待の判断は、法人ではなく行政が決めることと気づき、法人が目指す支援ではない、不適切な支援は通報する、というルールに変わり、通報するか否かで悩むことはなくなった。

#### (3) 第三者性のある人による内部監査

定期的に支援現場の内部監査を行う体制が必要。その際、第三者性がある人が関わるのが大切。アセスメント票や会議録、個別支援計画など、必要な記録類の点検を行うこと。また、職員の接遇は、職員に顔が知られていない人が、抜き打ちで事業所訪問をすることで普段の態度を確認することも重要。また、第三者的立場の人が、虐待に類することがないか利用者に直接意見を聞くことも重要。

#### (4) 呼称の徹底

虐待防止の取り組みを沢山挙げても実行が難しい。そこで、利用者を「さん」付けで呼ぶことを徹底することにした。呼び捨てにするよりも「さん」付けにすることで行為のブレーキになる。簡単明瞭なものも浸透しやすいと考えた。虐待が何から派生して起きるかを考えて、呼称を徹底する理由も明記した。それでも、「さん」付けが定着するのに2年間かかった。「さん」付けのルールを紙に書いて張り出すと、利用者自身が「〇〇くん、って呼ばれましたけど、何ですか」と言ってくれるようになった。沢山の防止策を挙げて実行できないよりも、ひとつに絞って集中して取り組むことが重要だと思う。

#### (5) 労働環境を整える

虐待の間接的防止策として、労働環境の改善がある。休憩時間がちゃんととれているかなど、労働環境を改善することで安定した支援を行える環境を整え、その結果として虐待を防止することにもつながる。

### 6) 虐待防止策

#### (1) 定期的な人事異動が必要

法人では、5年経過した人から異動対象としての優先順位があがる。人事異動がなく、事業所の人間関係が固定化すると事業所ごとにセクショナリズムが生まれたり、古参の職員が勢力を持ってしまう、それまでのやり方を変えようとしなくなったりするデメリットが生じる。

#### (2) 虐待の原因分析の重要性

虐待が起きる背景には、様々な原因がある。支援の問題に加えて、人間関係、労働環境、賃金の問題など、全て関わってくる。いろいろな角度から検討し、それらの複合的な問題の結果が、虐待という行為につながっていく。それらの問題は、原因分析をするからこそ明らかになる。原因分析をするのは辛い作業になる。上位役職者だけで実施するのではなく、直接支援職員の視点での分析も重要。直接支援の現場での率直な意見は、上位役職者には耳が痛い場合があるが、そこと向き合うことで深い分析ができる。

### (3) 虐待が起きた環境要因に焦点を当てる

虐待をなくすために、虐待防止委員会に虐待した職員を呼んでつるし上げるのではない。叩いた職員が悪いとか、それを見ていたのに見過ごしていた職員が悪いとかではない。それをやると、一般職員は自分が怒られるから隠したくなるし、中間管理職も、幹部から怒られると思えば隠したくなる。そうではなくて、虐待が起きた背景にある環境要因があり、それを改善していくために虐待防止委員会で虐待の原因分析をして、環境を変えようとする必要がある。

### (4) 環境の問題から入る

虐待防止研修をするときに、虐待をする人が悪いと言うのではなくて、職場環境であったり、その人の精神的な状態であったり、いろいろな環境要因があるということから入ったら良いのではないか。

## 7) 研修のポイント

### (1) 虐待防止研修の職員の受け止め

虐待防止研修は、知的障害の基礎とか、アンガーマネジメントとか、虐待防止の体制づくりなど、いくつかのパーツが必要。虐待の行為類型や、これはだめですよ、通報しなさい、という内容だけだと職員の理解が深まらない。以前は利用者の成長のために必要なことだと考えていたことが、法律ができたから急に駄目になったという認識の職員も、法律ができた当初はいたと思う。法律ができた背景や、なぜ通報しなければいけない仕組みになっているかという思いの部分の繰り返し伝えていくしかない。

### (2) 通報の伝え方

通報を、法律上の義務だからと伝えると冷たい感

じになる。行為職員を責めるためではなく、法人を少しでも良くするために通報するという思いを伝えることが大切。

### (3) 良い支援をするための工夫

職員に対する虐待防止研修では、良い支援をしようという内容がよい。例えば、身体拘束はやめましょう、ということ伝える際に、パニックになった利用者を押さえてはいけないということだけではなく、そもそもパニックにならないために何ができるか、大きな声を出す以外にどんな方法があるか考えようというワークがよい。

## 8) 行政の課題

### (1) 虐待認定後の行政による支援

行政に虐待認定された後に、今後どうしたら良いか分からない事業所も多い。虐待による処分と、改善のためのコンサルテーションがセットなら、改善への取り組みを後押しすることができる。例えば、原因分析を一緒に行う、虐待の原因を改善するためのコンサルテーションをする、またはコンサルタントを派遣する等が考えられる。

### (2) 行政の聞き取りの課題

行政の聞き取りの課題もある。失礼な言葉遣いや、犯罪者扱いをされていると感じるような態度、障害のある人たちのことを軽んじるような発言を職員の前ですることもあった。事実を聞き取るスキルを磨いていただきたい。

## 9) 法律の課題

### (1) 「通報」のハードルが高い

「通報」という言葉のハードルが高い。「報告」「相談」なら、しやすい。実際の場合でも、行政には事前に電話して「通報に行きます」とはいわない。「報告に行きます」と言っている。

## E. 結論

### 1) カテゴリー表

インタビューの結果を整理し、コードを抽出し、カテゴリーに分類したところ、虐待防止研修に盛り込むべき内容として、次の表を得た(次ページに記載した)。

### 2) 概念図の作成

カテゴリー表から、次の概念図を作成した(次ページ以降に記載した)。

【カテゴリー表】

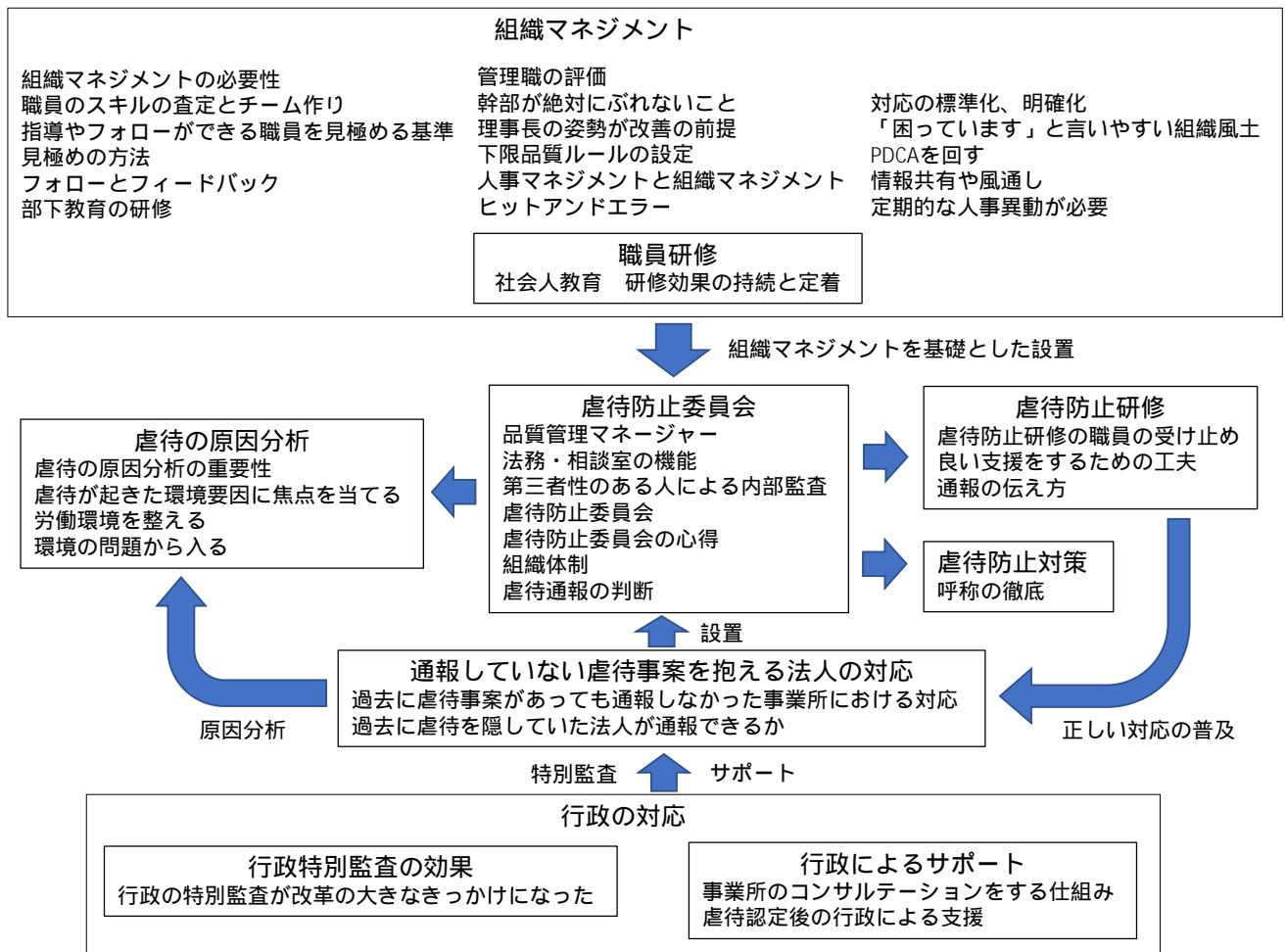
カテゴリー	コード	データの抜粋
組織マネジメント	組織マネジメントの必要性	障害福祉サービス事業所における虐待防止には、職員の支援スキルの問題と組織マネジメントの問題がある。 多くの事業所は、組織マネジメントへの取り組みが弱い
	職員のスキルの査定とチーム作り	個々の職員の支援スキルの査定を行い、利用者の対応を一人で任せられるか判断する。 リーダーや主任に、部下の信用をどうやって得るか、部下の動かし方の基本を教える。
	指導やフォローができる職員を見極める基準	職員の見極めは、自分に都合の悪いことが起きた時に、保身に走る人なのかどうかを第1基準にしている。 第2基準は、支援困難な利用者に十分対応できる支援スキルがあるかどうか。ただし、スキルは研修やOJTで身に付けやすい。
	見極めの方法	日々の先輩職員や上司とのやり取り、会議中の発言、日々の支援の観察で行う。 全職員に対して、四半期に一度面談を行う。 面談の中で、評価が高い職員の情報を得る。 悩みを聞く過程で支援技術やマインド、権利擁護意識の基準を把握する。
	フォローとフィードバック	利用者に対応できない職員には、常にサポートできる職員をつけ、支援上不足しているところを教える。 面談や人事考課のときに、向上した点を評価し、フィードバックする。
	部下教育の研修	中堅研修とは、部下教育の仕方を教えること。 中堅職員は、組織全体の中央に位置しているため、中堅職員の言動が組織を育てる。 中堅職員が役割を果たせないと、上司の指示や部下からのボトムアップ何も伝わらなくなる。 上司や部下に言えないと言ってくる中堅職員が多いため、言えないということを共有し、それを解決する手段を考えるワークをする。
	管理職の評価	面談では、一般職から管理職の評価も聞き、必要に応じて理事クラスがフィードバックし、改めるよう求める。
	幹部が絶対にぶれないこと	幹部職員が、虐待の起きない現場に変えるんだ、という強い意志をもって臨んでもらわないとできない。
	理事長の姿勢が改善の前提	虐待が起きた原因分析をして環境要因を変える取り組みにするためには、理事長が法人の責任と言えることが必要。
	下限品質ルールの設定	下限品質ルールをしっかりと設定し、管理することが必要。 組織の細かいところまでチェックリストを作成し、品質管理マネージャーが見に行く。
	人事マネジメントと組織マネジメント	新規事業を展開する場合、不適切な支援が起こらないようなチーム作りをすることが最優先となるようなマネジメントが必要。 管理職の役務を学び実践できる力がついてからポストにつけることが大事。
	ヒットアンドエラー	会議や面談の時に、ヒット3本にエラー3つ書いてもらう。 そこに、他の職員の対応で疑問に感じていることが上がってくる。
対応の標準化、明確化	職員の処分基準を明確にし、ルールを統一する。	
「困っています」と言いやすい組織風土	職員が「困っています」と言いやすい会議の設定や、意見を吸い出しやすい面談の設定が必要。 「あの支援でいいんですか？」という意見が、上司に上がってくるのが風通しの良い組織。	



	PDCA を回す	会議や面談とヒットアンドエラーを連動させると、思っていることが会議や面談で出るようになる。 それが議題となって決定事項になり、実施計画と担当者が決められ、締め切りまでに実践され、結果が報告されるのが PDCA。 そういうポイントが押さえられている組織作りをすることが肝心。
	情報共有や風通し	課題や解決策が法人全体で共有されること。
	定期的な人事異動が必要	人事異動がなく、事業所の間関係が固定化すると事業所ごとにセクショナリズムが生まれ、古参の職員が勢力を持ってしまい、やり方を変えようとしなくなったりする。
職員研修	社会人教育	新人職員に対しては、社会人教育を重視する。 社会人にとって最も大切なことは信用であることを教育し、OJT の中でも言い続ける。 ミスが起きた場合は、すぐ報告してくれたことはありがたい、信用に足る、ということを必ず言う。
	研修効果の持続と定着	研修は、効果が持続し、定着することが重要。 先輩が後輩に教育する際に、研修内容を根拠に指導し、効果を持続していく風土を醸成する。 法人理念と方針を「知っている」から「使っている」に変換するためにマネジメントしていく。
虐待防止研修	虐待防止研修の職員の受け止め	虐待防止研修は、障害の基礎、アンガーマネジメント、虐待防止の体制づくりなど、いくつかのパーツが必要。 法律ができた背景や、なぜ通報しなければいけない仕組みになっているかという思いの部分を繰り返し伝えている。
	良い支援をするための工夫	職員に対する虐待防止研修では、良い支援をしようという内容がよい。 パニックにならないために何ができるか、大きな声を出す以外にどんな方法があるか等を考えるワークがよい。
	通報の伝え方	通報は、行為職員を責めるためではなく、法人を少しでも良くするために通報するという思いを伝えることが大切。
虐待防止委員会	品質管理マネージャー	品質管理マネージャーは、一般的な感覚を持っている一般職を入れた方がよい。
	法務・相談室の機能	事業所部門から独立した、法務・相談室が置かれており、虐待等があったら法務・相談室に連絡が入る。 職員からの聞き取りは法務・相談室の職員が行い、利用者からの聞き取りは、当該部署以外の理事と管理者が行う。
	第三者性のある人による内部監査	定期的に支援現場の内部監査を行う体制が必要。 第三者性がある人が、アセスメント票や会議録、個別支援計画など、必要な記録類の点検を行う 職員の接遇は、抜き打ちで事業所訪問をすることも重要。 虐待に類することがないか利用者に直接意見を聞くことも重要。
	虐待防止委員会	虐待防止委員会は、意見の吸い上げの仕方が肝心。 管理職クラスばかりだと、自分の事業所の不適切支援を言わない傾向になる。 経営層の方針を実践できる管理職クラスと力量のある一般職員で構成する方がよい。 経営層がコミットメントし、組織の立ち上げ、目的やミッションなどを決定すること。 法人内での位置づけ、権限、課題解決の範囲を明確にする。 リーダーとメンバーの役割と責任を明確化する。 チームが安定するまでは、リーダーはメンバーをフォローする。 リーダーに対して経営層とのすり合わせをする。

	虐待防止委員会の心得	虐待防止委員会の心得をつくる。 「我々は、現場から上がってきた虐待の芽に、適切に向き合います」 「虐待と疑われる案件については直ちに通報し、内部調査を開始します」など。 委員会前に全員で唱和することにより、通報することが共通認識になる。
	組織体制	外部アドバイザーを含めたコンプライアンス委員会を設置。 虐待防止委員会は、コンプライアンス委員会の小委員会の一つとして置かれ、月1~2回開催。 委員は、50事業所が5地区に分かれているため、各地区1人以上参加。
	虐待通報の判断	虐待防止委員会は虐待に当たるかどうかを決めるのではない。 虐待の判断は、法人ではなく行政が決めること。 不適切な支援は通報する、というルールにすれば、通報するか否かで悩むことはない。
虐待防止対策	呼称の徹底	利用者を「さん」付けで呼ぶことを徹底する。 「さん」付けにすることで行為のプレーキになる。 「さん」付けのルールを貼り出すと、利用者自身が「〇〇くん、って呼ばれた」と言ってくれるようになる。 ひとつに絞って集中して取り組むことも重要。
虐待の原因分析	虐待の原因分析の重要性	虐待が起きる背景には、支援の問題に加えて、人間関係、労働環境、賃金の問題など、全て関わってくる。 複合的な問題の原因を分析をするからこそ明らかになる。 直接支援の現場での率直な意見は、上位役職者には耳が痛い場合があるが、そこと向き合うことで深い分析ができる。
	虐待が起きた環境要因に焦点を当てる	虐待が起きた背景にある環境要因を改善していくために虐待防止委員会で虐待の原因分析をして、環境を変えようとする必要がある。
	労働環境を整える	虐待の間接的防止策として、休憩時間の取得など労働環境の改善がある。
	環境の問題から入る	虐待防止研修をするときに、職場環境や精神的な状態など、環境要因から入ると良い。
通報していない虐待事案を抱える法人の対応	過去に虐待事案があっても通報しなかった事業所における対応	法人の理事長など経営層主導で改め、再出発することを宣言するしかない。 過去の反省と謝罪、今後改めたいというしかない。 過去の虐待事案を通報し、一度リセットすることが必要。
	過去に虐待を隠していた法人が通報できるか	目の前の虐待に真摯に向き合って、通報に踏み出すことができるかが分かれ目。 虐待のある法人のまま、この先やっていくのか、虐待のない法人を目指してやっていくのかを決めるしかない。
行政特別監査の効果	行政の特別監査が改革の大きなきっかけになった	事業所改革は、それまでやってきたことの否定が含まれる。 行政の調査で、昔のことまで掘り起こされる中で過去の振り返りをし、新たな道に踏み出すことができた。 虐待が起きたら、行政に言わなければだめだ。 隠さず報告し、行政から厳しい対応をされることが、課題と向き合い改革をすることにつながる。
行政によるサポート	事業所のコンサルテーションをする仕組み	行政が、事業所のコンサルテーションをする仕組みがあるとよい。 専門家が、事業所の改善をサポートすることが必要。 力が弱い事業所だと、どうしていいかわからず、自分たちだけで改善することは難しい。
	虐待認定後の行政による支援	行政に虐待認定された後に、虐待による処分と、改善のためのコンサルテーションがセットなら、改善への取り組みを後押しすることができる。

【概念図】組織マネジメントを基礎とした虐待防止委員会の設置



3) 概念図の説明

障害者福祉施設等における障害者虐待の防止は、組織マネジメントに基礎がある。そのポイントは、社会人教育を基礎とした上での職員のスキル養成、理事長を筆頭にした管理職の公正な姿勢、風通しの良い組織風土の醸成である。

適切な組織マネジメントを基礎とした上で、組織的な虐待防止策として虐待防止委員会を設置する。虐待防止委員会のポイントは、支援現場以外の職員や組織外の第三者性のある委員の参加による客観性の確保、虐待防止委員会の心得の作成などにより、事案を隠さない基本原則の確立である。

虐待が発生した場合は、虐待防止委員会では虐待者の責任追及ではなく、虐待が起きた環境要因に焦点を当てた原因分析を行、改善に繋げること

が重要である。

虐待防止研修では、虐待の禁止を伝達することに終始せず、よい支援をするための工夫や通報の伝え方などを内容に含め、正しい対応を浸透することが必要である。

都道府県が行う障害者虐待防止・権利擁護研修には、通報していない虐待事案を抱える法人からの参加者がいることが想定されるため、正しい対応を啓発し、過去の事案を正直に通報し、行政の特別監査を受けた上で、組織改革を行うことが将来に向けて最も有効であることを伝える必要がある。

行政には、特別監査による虐待認定に基づく指導、処分にとどまらず、事業所をコンサルテーションに結びつけるなど、改善に向けたサポートを行うことが求められる。

F . 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

なし

G . 知的財産権の出願・登録状況

( 予定を含む。 )

1. 特許取得

特になし

2. 実用新案登録

特になし

3. その他

特になし